

**Análise do Market Share e Fair Share no Setor Hoteleiro: Um estudo de Caso no
Hotel Meliá Confort Berrini na cidade de São Paulo**

Luciana Passos Marcondes¹

Luciana Helena Crnkovic²

Maurício Sanitá de Azevedo³

Silvio Mandarano Scarsiotta⁴

Oswaldo Elias Farah⁵

Resumo

O Market Share e Fair Share são expressões americanas de uso corrente nas organizações, que podem ser traduzidas como participação de mercado (*Market Share*) e parcela ideal de mercado (*Fair Share*), ou seja, é a fatia das vendas de um produto que cada empresa detém. O presente artigo tem como objetivo identificar as oportunidades de mercado que favoreçam o posicionamento de um estabelecimento comercial especializado em proporcionar acomodações e hospedagem para viajantes da cidade de São Paulo. Para tanto se utilizou da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso com a aplicação de questionários estruturados. Observou-se que é preciso uma campanha de marketing baseada em um planejamento estratégico para influenciar nas vendas da empresa podendo ou não trazer o aumento da demanda. Pois só é possível mensurar o real valor do *market Share* e do *fair share* de uma empresa depois da implantação de uma campanha de marketing voltada para o mercado, para posterior análise e tomada de decisões, tanto estratégicas como operacionais.

Palavras chave: Market Share; Fair Share; Campanha de Marketing; Planejamento Estratégico.

1 Introdução

O turismo impacta diversos segmentos diferentes da economia brasileira, empregando em sua cadeia desde mão-de-obra mais qualificada, em áreas que se utilizam de

¹ Doutoranda Uninove.

² Doutoranda Uninove.

³ Doutorando Uninove.

⁴ Mestre Unimep

⁵ Doutor Uninove.

alta tecnologia, até as de menor qualificação, tanto no emprego formal quanto no informal. Desta maneira, o turismo apresenta-se como uma atividade econômica de grande importância para o Brasil e o seu potencial de crescimento pode trazer oportunidades para o mercado hoteleiro.

A análise e a avaliação das atividades do mercado hoteleiro para o turismo não são tarefas simples em virtude do grande número de variáveis que compõem o sistema hoteleiro.

Em face desse cenário, muitas empresas do setor estão realizando ações, como campanhas de Marketing, para agregar maior valor ao seu produto e com isso gerar maior participação no mercado. Esse diferencial e essas ações, proporcionam que a empresa seja mais competitiva.

O empresário ou empreendedor quando decide construir ou administrar uma empresa, busca conhecer bem o ramo de atividade a qual se propõe investir. A sua expectativa e resposta virão por meio de estudos de mercado sobre a oferta e procura daquele segmento ou produto. Contudo, somente essas informações não serão suficientes para instalar o negócio. É preciso também conhecer os concorrentes.

Com base nas informações dos concorrentes, pode ser feita uma análise do percentual ideal pertencente a cada um, ou seja, a demanda que cada um dos concorrentes pode atender. Em um empreendimento hoteleiro, esse processo não é diferente.

O Market Share e Fair Share são expressões americanas de uso corrente nas organizações, que podem ser traduzidas como participação de mercado (*Market Share*) e parcela ideal de mercado (*Fair Share*). O *fair share* (parte justa) como é chamado, identifica o percentual que um hotel pode atender, quando comparado aos concorrentes. Esses concorrentes são estabelecidos de acordo com o foco de atuação, segmento ou região ou localização em que estão instalados. Para definir o grupo concorrencial a que cada hotel pertence, o empreendimento é classificado de acordo com o segmento em que atua como hotéis resorts, temáticos, convenções, entre outros ou por região.

A questão central que esta pesquisa busca responder é: quais as oportunidades de mercado que favorecem o posicionamento de um hotel diante de seus concorrentes?

É neste quadro de preocupações que se insere a presente investigação, sendo o objetivo geral identificar as oportunidades de mercado que favoreçam o posicionamento de um estabelecimento comercial especializado em proporcionar acomodações e hospedagem para viajantes da cidade de São Paulo.

O trabalho está organizado em cinco partes. A primeira é composta por esta introdução. A segunda parte é composta pela fundamentação teórica. A terceira destinada à descrição metodológica. A quarta relata os resultados encontrados e a quinta apresenta conclusão do estudo.

2 Fundamentação teórica

2.1 Turismo no Brasil

O setor do turismo, em nível mundial tem se destacado pela sua participação no PIB mundial e pelo volume de empregos gerados. Conforme relatórios da *World Travel & Tourism Council – WTTC (2008)*, as expectativas para 2008 no mundo é que o negócio de viagens e turismo movimentará US\$ 7,9 trilhões em atividades econômicas, com perspectivas de crescer nominalmente para algo superior a US\$ 14 trilhões em 2018. A estimativa de crescimento da demanda total para 2008 são de 3,3 % e a partir de 2009 até 2018 apresentando um crescimento médio anual de 4,4%.

Em relação ao Brasil, segundo a *WTTC (2008)*, o setor de viagens e turismo encontra-se em 13º lugar na classificação mundial em números absolutos. As estimativas deste órgão para o ano de 2008 apontam para a geração de US\$ 109,4 bilhões de demanda total no país e crescimento em termos absolutos na casa dos US\$ 182,2 bilhões até 2018; também para 2008 espera-se que o país vai obter uma receita cambial de US\$ 6,0 bilhões, contra US\$ 5,3 bilhões em 2007 e US\$ 4,6 bilhões em 2006.

Em relação ao turismo na cidade de São Paulo, percebe-se uma grande concentração no turismo de negócios bem como movimentos recentes que buscam novos rumos com vista à agregação às práticas turísticas já existentes, que implicam em novos desafios e incertezas futuras. Desta forma, Costa et al (2008) afirma que se insere a importância dos cenários prospectivos como elemento dinâmico no setor do turismo, que envolve visões distintas do futuro, incertezas, exercícios do futuro, eventos futuros, estados finais esperados e atores envolvidos, de modo a levar esta atividade a uma condição de maior organização, importância e destaque nos contextos econômico, social, meio ambiental e cultural brasileiro.

2.2 Marketing no Turismo

O turismo vem se tornando, nos últimos anos, uma atividade de grande importância para o desenvolvimento de muitos países, no que diz respeito às áreas sociais, culturais e, principalmente, econômicas. O mercado turístico ganhou força no final do século XX com sua popularização, facilidade de crédito e redução de custos de transportes. Dias e Cassar (2005) enfatizam que, no ano 2000, um pouco mais de 650 milhões de pessoas viajaram em todo mundo, levando-se em consideração apenas o turismo internacional. O turismo é hoje considerado por Dias e Cassar (2005), como uma das principais atividades econômicas no mundo todo.

Na rede de hotelaria não é diferente, os hotéis têm como principal função fornecer serviços aos turistas seus consumidores. Assim, objetivo de projetar produtos e serviços é satisfazer os consumidores atendendo suas necessidades e expectativas atuais e futuras dessa forma, a empresa, mesmo a de serviços melhora sua competitividade. Ou seja, identificar o *fair share* desse tipo de serviço pode ser um diferencial diante dos concorrentes desse mesmo segmento.

2.3 Planejamento Estratégico de Marketing

Chiavenato (2000, p. 169) afirma que planejar é definir de forma clara os objetivos e escolher, de maneira antecipada, qual será o recurso utilizado para alcançar tais objetivos definidos pela empresa.

“Planeja-se quando há objetivo a alcançar, delineando-se as formas de alcançá-lo. Quando não se pensa no que será feito, há ausência de planejamento. Nesse caso, as atividades são do tipo apagar incêndio”. (LAS CASAS, 2001, p.12).

O planejamento estratégico consiste em forma de organizar e implementar ações voltadas para o mercado certo, no momento certo e sem perda de tempo. Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida. (ALMEIDA, 2001, p.13).

Para Kotler, planejamento estratégico orientado para o mercado:

É o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e os acréscimos de uma empresa. (KOTLER, 2000, p. 86).

2.4 Market Share e Fair Share no Turismo

Market Share e Fair Share São expressões americanas de uso corrente nas organizações, que podem ser traduzidas como participação de mercado (*Market Share*) e parcela ideal de mercado (*Fair Share*).

Com as informações de estudo de mercado e os dados de classificação de grupo e atuação, podemos identificar o *fair share*, ou a taxa de mercado, definida como "parcela justa" de um determinado hotel. Somamos assim a capacidade de unidades habitacionais (UH) de cada hotel, formando um grupo de concorrentes que atendem a um determinado segmento ou região. Para identificar o mercado ideal, divide-se o número total de apartamentos que um determinado hotel dispõe pelo total de UH dos hotéis que estão compondo a cesta competitiva. A esse resultado damos o nome de *fair share*. Já o *market share* é efetivamente o percentual calculado pelas UH's vendidas por um hotel dividido pelo total de UH's vendidas pelo grupo de concorrentes. Essa porcentagem determina o mercado conquistado efetivamente, sempre levando em conta o mesmo grupo de concorrentes.

Por meio da identificação destes dois percentuais podemos calcular o índice de desempenho (id), conhecido pela divisão do *market share* pelo *fair share*. Se o id tiver um resultado igual ou maior a um, podemos dizer que o hotel conquista a parcela de mercado que oferece aos clientes ou mais do que lhe pertence.

Contudo, se o valor for inferior a um, o hotel tem deficiências e os concorrentes estão abocanhando parte do mercado. Esse índice dá sinais de que é necessário contratar uma consultoria para analisar o produto e sugerir propostas que elevem seu grau de aceitabilidade no mercado e conseqüentemente o reposicionamento e conquista do público que lhe pertence.

2.5 Conceitos de hotel e hospitalidade

O produto turístico é constituído por três serviços básicos: o transporte, a hospedagem (incluindo alimentação) e o atrativo, como o lazer ou qualquer outra motivação para a viagem.

De uma forma geral, a função essencial do hotel é acomodar as pessoas que estão longe de casa e atender suas necessidades básicas. Essa é a função básica do hotel, o que o difere de outros tipos de negócios, e à qual suas outras funções são suplementares. Em locais onde se oferece hospedagem, refeições e descanso para aqueles que estão longe de casa (como hospitais, pensionatos ou albergues) sua função essencial é outra, independentemente de visar ao tratamento, à educação ou qualquer outra coisa.

Na prática, é possível traçar uma linha entre o fornecimento de acomodação por parte do hotéis e o aluguel de acomodações por meio de arrendamento, mas é mais difícil entre hotéis e pensões e estabelecimentos similares, que compartilham a função básica do hotel. Entretanto, para os fins deste estudo, é suficiente descrever o hotel como um estabelecimento que oferece hospedagem, alimentação e bebidas para os viajantes e residentes temporários e, freqüentemente, refeições e descanso, e muitas vezes outras instalações, para outros tipos de usuários.

Segundo a Deliberação Normativa n.º 367 da EMBRATUR (2002a), empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

3 Descrição Metodológica

Primeiramente utilizou-se da pesquisa bibliográfica, coleta de informações a respeito dos mercados turístico e hoteleiro, através de consulta em livros, jornais, revistas, periódicos, boletins técnicos, trabalhos acadêmicos e *sites* na *internet*, consolidando-se uma base conceitual.

Para alcançar o objetivo, realizou-se estudo de caso no hotel Meliá Confort Berrini na cidade de São Paulo. A unidade de análise da pesquisa é uma empresa que se enquadra no tipo Hotel, ou seja, estabelecimento comercial especializado em proporcionar acomodações e hospedagem para viajantes, comparada as demais empresas do mesmo ramo localizadas no bairro do Brooklin novo na zona sul de São Paulo.

O estudo de caso consistiu na aplicação de um questionário aos turistas que estavam a negócios na cidade. Este questionário foi elaborado com a intenção de se reconhecer a percepção do turista que está em viagem de negócios com relação aos atributos oferecidos pelos hotéis. A aplicação do questionário foi feita de duas maneiras distintas: no próprio hotel, através da disponibilização dos questionários aos hóspedes, e via *internet*, onde o questionário, adaptado a uma planilha eletrônica, foi distribuído através de *e-mails* a alguns turistas que estavam na cidade de São Paulo, porém não necessariamente nos hotéis no momento do recebimento do questionário.

4 Resultados da pesquisa

O hotel se encontra na região da Avenida Luiz Carlos Berrini, um dos mais atraentes centros de negócios da cidade. O hotel segue uma linha moderna, com ambientes aconchegantes e funcionais, além de oferecer uma completa infra-estrutura para realização de eventos. Localiza-se a apenas 10 minutos do Aeroporto de Congonhas. O hotel Melia Confort Berrini, atual Tryp Berrini oferece 200 apartamentos equipados com tv a cabo, acesso a internet, numero limitado de apartamentos não fumantes. Todos os apartamentos com banheira. O hotel conta com o restaurante "Lucca", especializado em cozinha italiana e internacional. Este bairro é administrado pela subprefeitura de pinheiros junto aos bairros do Itaim bibi, vila Olímpia, vila Funchal, Brooklin paulista, cidade monções, Pinheiros, alto de pinheiros e jardim paulista e que segundo dados da subprefeitura ocupa uma área de 31,7 Km.

Para determinar a oferta concorrente, três pontos foram utilizados, o preço da diária dos hotéis, que conseqüentemente define a sua categoria, as características dos clientes que reflete com que finalidade eles estão no hotel, e por fim, principalmente a localização dos hotéis, pois a região da Vila Olímpia, Itaim e principalmente da Avenida Luiz Carlos Berrini, segundo mais importante centro comercial, financeiro e de lazer de São Paulo.

A Análise SWOT é uma técnica utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa. Através da Análise S.W.O.T verifica-se a posição estratégica da empresas hoteleiras no ambiente em questão. A tabela 1 mostra os pontos fracos e fortes em relação à concorrência.

Tabela 1- Pontos fortes e fracos da concorrência

HOTEL	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Estanplaza Berrini	Boa área para eventos. Tarifa competitiva com transporte gratuito de van.	Falta recuo frontal para desembarque e embarque. Lobby pequeno.
Estanplaza Nações Unidas	Menor tarifa da região. Seu principal público é o long stay.	Instalações antigas, poucos apartamentos.
Estanplaza Faria Lima	Sala de ginástica bem espaçosa. Piano Bar.	Tarifas um pouco altas para a categoria.
Clarion Berrini	Apartamentos bem equipados. Boa área de lazer, com piscina e churrasqueira.	Área de eventos praticamente não existe. Apartamentos com pouco espaço para circulação.
Pathernon Royal	Boa relação custo/benefício.	Toda sua estrutura é limitada ao

Brooklin	Apartamentos grandes e bem equipados para o público long stay.	público long stay.
Blue Tree Berrini	Três categorias de apartamentos, todos são suíte. Boa área para eventos. 02 restaurantes (cozinha internacional e japonês). Completa academia terceirizada na cobertura do hotel com piscina.	Tarifas altas para a região. Compete diretamente com Hilton, Grand Hyatt, Gran Meliá e Gran Estanzuela.
Blue Tree Faria Lima	Heliponto, A e B bastante diversificado.	Lobby pequeno.
Blue Tree Morumbi	Grande número e opções de apartamentos, boa área de eventos.	Falta recuo frontal para desembarque e embarque.
Quality Faria Lima	Boa localização, instalações novas e bem cuidadas.	Recepção e lobby pequenos.
Tryp WTC Brooklin	Boa localização. Tarifa competitiva, recepção moderna e agradável.	Não possui piscina.

O hotel Tryp Berrini apesar de estar situado entre grandes vias de acesso, não possui uma boa visibilidade, o hotel está entre a Avenida das Nações Unidas e a Avenida Engenheiro Luis Carlos Berrini, porém não é possível avistá-lo facilmente nem de uma Avenida nem de outra, já que os edifícios ao redor cobrem grande parte da visão do hotel.

O Panorama do hotel Tryp Berrini não pode ser considerado bom, já que o hotel está cercado de edifícios da mesma altura, oferecendo uma vista muito limitada aos hóspedes de dentro do apartamento, possibilitando somente nos andares mais altos uma vista melhor. No entanto, há a cobertura do hotel, onde a vista se torna mais ampla e agradável, envolvendo a região da Berrini, Vila Olímpia e Marginal Pinheiros. O Tryp Berrini possui uma grande oferta concorrente, já que só na região da Berrini existem muitos concorrentes diretos, com tarifas e serviços muito parecidos, além do que, a região concentra um grande pólo de empresas multinacionais, gerando muita procura por hotéis de nível Superior, tanto para hospedagem de grupos quanto para eventos, podendo-se concluir que o mais relevante a se considerar na definição do motivo da procura do cliente e conseqüentemente na definição da oferta concorrente é a localização.

Concluí-se que a maioria das pessoas que responderam o questionário 75% eram homens na maioria do estado de São Paulo na faixa etária Entre 20 a 40 anos com renda familiar acima de R\$4.000 reais, tendo como motivo da viagem negócios e permanece na

cidade entre um a três dias. Sendo o pagamento faturado pelas as empresas, o meio de transporte mais utilizado é o avião por 50% dos hóspedes.

O Histórico de Vendas é a taxa de ocupação dos Hotéis do mercado e as suas diárias média de um determinado período, que nesse caso calculadas do ano de 2006.

Na tabela 2 a seguir, o Hotel Melia Confort Berrini é o que possui uma das menores taxas de ocupação apesar de ter também a menor diária média.

Tabela 2- Taxas de ocupação

HISTORICO DE VENDAS		
HOTEL	TAXA DE OCUPAÇÃO	DIARIA MEDIA
MELIA CONFORT BERRINI	46%	R\$ 120,00
ESTANPLAZA BERRINI	50%	R\$ 130,00
ESTANPLAZA NAÇÕES UNIDAS	47%	R\$ 140,00
ESTANPLAZA FARIA LIMA	49%	R\$ 140,00
CLARION BERRINI	45%	R\$ 140,00
PARTHENON ROYAL BROOKLIN	63%	R\$ 120,00
BLUE TREE BERRINI	55%	R\$ 200,00
BLUE TREE MORUMBI	65%	R\$ 175,00
QUALITY FARIA LIMA	60%	R\$ 135,00
TRYP WTC BROOKLIN	55%	R\$ 124,00
BLUE TREE FARIA LIMA	57%	R\$ 160,00

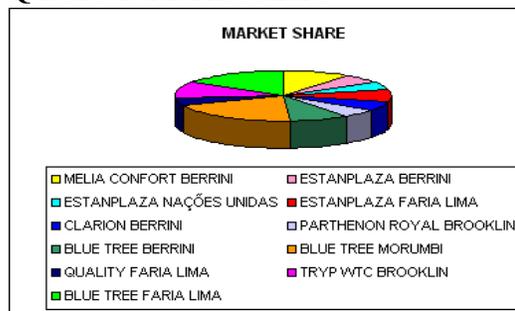
Quando ao posicionamento do hotel, o Market-Share é o quanto o Hotel representa no mercado em quantidade de UH's. A tabela 4 a seguir mostra que o Hotel Melia Confort Berrini representa 10% no mercado, ou seja, um dos maiores Market-Share em relação os concorrentes, por outro lado, ele representa um dos menores índices de desempenho, o que mostra que ele vendeu menos do que poderia comparando com o mercado.

Tabela 3 Market Share

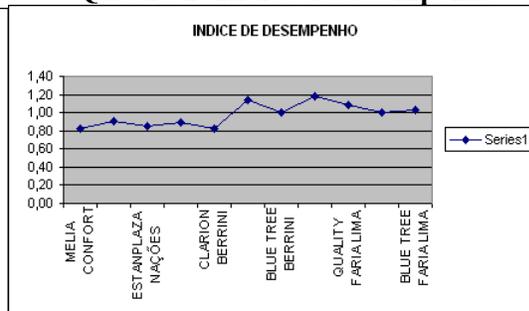
HOTEL	Uhs TOTAIS	DEMANDA REAL	T.O.	MARKET SHARE	DEMANDA IDEAL	I.D.
MELIA CONFORT BERRINI	73000	33580	46%	10%	40285	0,83
ESTANPLAZA BERRINI	45625	22813	50%	6%	25178	0,91
ESTANPLAZA NAÇÕES UNIDAS	37595	17670	47%	5%	20747	0,85
ESTANPLAZA FARIA LIMA	59860	29331	49%	8%	33033	0,89
CLARION BERRINI	40150	18068	45%	6%	22157	0,82
PARTHENON ROYAL BROOKLIN	35405	22305	63%	5%	19538	1,14
BLUE TREE BERRINI	61320	33726	55%	9%	33839	1

BLUE TREE MORUMBI	140160	91104	65%	20%	77346	1,18
QUALITY FARIA LIMA	32850	19710	60%	5%	18128	1,09
TRYP WTC BROOKLIN	74095	40752	55%	10%	40889	1
BLUE TREE FARIA LIMA	114610	65328	57%	16%	63247	1,03
TOTAL	714670	394386	55%	100%	394386	

Quadro 1- Market Share



Quadro 2- Índice de desempenho



A Revpar é o quanto cada UH rendeu em R\$ (vendas ou não), em um determinado Período. Por este motivo, o Revpar aumenta quando a taxa de ocupação aumenta, e diminui quando a taxa de ocupação diminui. O desempenho (id), conhecido pela divisão do *market share* pelo *fair share*.

O Hotel Melia Confort Berrini teve um RevPar, no geral, menor que no ano anterior, isso porque houve uma queda no rendimento e na taxa de ocupação. Conforme mostra tabela 4 e 5 RevPar.

Tabela 4- RevPar 2004

Mês	UHs Totais	T.O (%)	UHs Vendidas	RLH (R\$)	D.M (R\$)	REVPAR (R\$)
Jan.	6200	36	2232	272304	122	43,92
Fev.	5600	59	3304	379960	115	67,85
Mar.	6200	59	3658	438960	120	70,8
Abr.	6000	60	3600	432000	120	72,0
Mai.	6200	61	3782	450058	119	72,59
Jun.	6000	63	3780	453600	120	75,6
Jul.	6200	54	3348	411804	123	66,42
Ago.	6200	59	3658	446276	122	71,98
Set.	6000	60	3600	442800	123	73,8
Out.	6200	60	3720	461280	124	74,4
Nov.	6000	64	3840	468480	122	78,08
Dez.	6200	49	3038	367598	121	59,29

Tabela 5: RevPar 2005

Mês	UHs Totais	T.O (%)	UHs Vendidas	RLH (R\$)	D.M (R\$)	REVPAR (R\$)
Jan.	6200	21	1290	131580	102	21,22
Fev.	5600	45	2500	270000	108	48,21
Mar.	6200	51	3140	383080	122	61,78
Abr.	6000	50	2960	349280	118	58,21
Mai.	6200	45	2830	305640	108	49,29
Jun.	6000	50	3020	344280	114	57,38
Jul.	6200	43	2644	306704	116	49,46
Ago.	6200	49	3016	364936	121	58,86
Set.	6000	55	3320	438240	132	73,04
Out.	6200	53	3264	414528	127	66,85
Nov.	6000	53	3200	390400	122	65,06
Dez.	6200	39	2326	287520	120	46,37

O Hotel Melia Confort Berrini representa 10% no mercado atual e possui a menor diária média e taxa de ocupação relação à concorrência. O seu índice de desempenho também foi bem baixo, quase o menor do mercado com 0,83, isso porque ele vendeu menos do que pretendia, como mostra a tabela 4 de Market-Share. Teve uma queda na taxa de ocupação de 2004 para 2005, em consequência disso, o RevPar também diminuiu.

O Hotel Tryp Berrini, por fazer parte da rede de hotéis Sol Meliá, tem uma política de recursos humanos bem adequada, desde formas de recrutamento e seleção, como benefícios, programas de desenvolvimento de carreira.

Possui também uma grande preocupação com a responsabilidade social e prática atividades como coleta seletiva e doação de alimentos. Tem uma completa infraestrutura com computadores modernos e constantemente atualizados, materiais e equipamentos que suprem todas as necessidades.

Como estratégia o hotel utiliza da campanha de marketing baseada em um planejamento estratégico para influenciar nas vendas da empresa trazendo aumento da demanda para posterior análise e tomada de decisões, tanto estratégicas como operacionais.

5 Considerações Finais

Conclui-se que há necessidade de se possuir o planejamento estratégico para poder colocar a empresa de maneira competitiva no mercado. O estudo possibilitou a empresa medir os seus resultados e analisá-los de maneira real. Saber a porcentagem do *Market Share* e *fair share* de empresa é imprescindível para qualquer ramo de atividade. A partir desse resultado a

empresa pode saber como ela está colocada no mercado. Esse trabalho trouxe a visão do que é *Market Share* e como é possível medi-lo. Mostrou a importância de planejar e acima de tudo, medir os resultados alcançados.

Identificou-se que as oportunidades de mercado que favoreçam o posicionamento de um estabelecimento comercial especializado é o aproveitamento do potencial do mercado para novos produtos e serviços, a tecnologia necessária, desempenho diante da concorrência, desempenho econômico-financeiro e fatores político-sociais para atuar no mercado competitivo.

Observou-se que é preciso uma campanha de marketing baseada em um planejamento estratégico para influenciar nas vendas da empresa podendo ou não trazer o aumento da demanda. Pois só é possível mensurar o real valor do *market Share* e do *fair share* de uma empresa depois da implantação de uma campanha de marketing voltada para o mercado, para posterior análise e tomada de decisões, tanto estratégicas como operacionais.

Bibliografia

ALMEIDA, M. I. R. (2001). **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo, Atlas

COSTA, B. K.; FISCHMANN, A. SILVA, L.M.T. **Construção de Cenários no Turismo: Subsídios para a Gestão Estratégica**. Programa 20-22 de Novembro de 2008 ISCTE, Lisboa, Portugal.

COOPER E COLS. **Turismo - princípios e práticas**. Editora Artmed, 2009

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed., São Paulo: Makron Books, 2000.

DIAS, R. e CASSAR, M. **Fundamentos do Marketing Turístico**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

EMBRATUR- Instituto Brasileiro de turismo. **Deliberação Normativa**, nr.433, Dezembro 2002. Disponível em :[HTTP://www.EMBRATUR.com.br](http://www.EMBRATUR.com.br). Acesso em 03.Maio.2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing** . São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

LAS CASAS, A L. **Plano de Marketing para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2001

WTTC – WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. **Tourism satellite accounting research 2008**. London, feb. 2008.